

# Schattenwesen Culture Due Diligence

Frank Weber

Mergers & Acquisitions (M&A) scheint ein Thema für Investment Banker, Steuerberater und Rechtsanwälte zu sein. Diesen Eindruck kann man gewinnen, wenn man sich im Internet auswerten lässt, mit welchen anderen Themenbereichen M&A korrespondiert. Ein Wort allerdings führt im Kontext von M&A ein Schattendasein: Unternehmenskultur. Das ist interessant, scheitern doch inzwischen mehr als 50% aller M&A-Transaktionen genau aus kulturellen Gründen: «Es hat nicht zusammengepasst».

Ein besonders schillerndes und auch teures Beispiel ist die geplante Fusion von Daimler und Chrysler. Einst in 1998 als Hochzeit im Himmel bezeichnet, musste das Management diese Ehe nur 9 Jahre später aufgrund tiefgreifender Zerwürfnisse und ausbleibenden Erfolgs wieder auflösen. Geschätzte 40 Mrd. Euro hat die Aktionäre von Daimler das «Abenteuer USA» gekostet. Manager und Analysten fragen sich bis heute, ob und wie man dieses Desaster hätte verhindern können.

Die Ursachen sind vielschichtig und haben vor allem mit «kulturellen Differenzen» zu tun. Die Kulturen der beiden Automobilriesen waren zu unterschiedlich und Mitarbeiter des US-Automobilherstellers fühlten sich von ihren deutschen Kollegen dominiert. Zu unterschiedlich seien die Führungskulturen in beiden Unternehmen gewesen. Und zu wenig Wert habe der Konzern darauf gelegt, die Menschen zusammenzubringen. Die Amerikaner hätten traditionell auf persönliche Kontakte Wert gelegt, ihrem mittleren Management große Entscheidungsspielräume gegeben, schnell Entscheidungen gefällt und sich ambitionierte Ziele gesetzt. Den Deutschen dagegen seien die anliegenden Aufgaben immer wichtiger gewesen als persönliches «Kontaktgeplänkel», ihre Organisation sei streng hierarchisch, Entscheidungen müssten detaillierte Planungen vorausgehen und Ziele würden traditionell eher konservativ gefasst.

**KULTURUNTERSCHIEDE NICHT GESEHEN.** Größer hätten die Kulturunterschiede nicht sein können. So dauerte es nicht lange, bis die Deutschen bei ihren Kollegen in Detroit als «steife Späbrennen» und die Amerikaner in Stuttgart als «oberflächliche Showmaster» verschrien waren. Für das Gelingen der Partnerschaft waren das keine guten Voraussetzungen.

Ein Sonderfall? Nein, DaimlerChrysler ist eine Lektion für die Zusammenschlüsse großer und auch kleiner Unternehmen. Das wichtigste Kapitel in diesem Lehrstück heißt: Mangelhafte Integration der Unternehmenskulturen – losgelöst davon, ob sie grenzüberschreitend sind, oder nicht.

Interkulturelle Unterschiede werden nicht überwunden, die Konkurrenz zwischen den Firmen ist tief in den jeweiligen Unternehmenskulturen verwurzelt, oder die Managementkulturen passen nicht zusammen – in allen Fällen misslingt die Integration und führt zu einem Scheitern von Fusionen oder Übernahmen. Für ihr «Global M&A-Survey 2010» hat die Personalmanagement-Beratung Hewitt Associates 278 global agierende Unternehmen befragt. 57% der Unternehmen gaben an, wichtige Entscheidungsträger und talentierte Mitarbeiter im Zuge von Transaktionen verloren zu haben. Zwei Drittel der befragten Unternehmen waren davon überzeugt, dass Mitarbeiter und Unternehmenskultur kritische Faktoren bei einer Übernahme sind. Das deckt sich

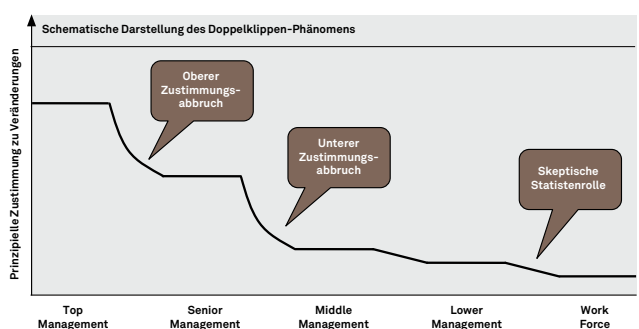
durchaus mit früheren Studien, nach denen mindestens 10% des gesamten Transaktionswertes davon abhängen, ob die wichtigen Mitarbeiter das Unternehmen im Change-Prozess verlassen oder nicht.

**MITTELALTERLICHES DENKEN.** Trotz dieser Zahlen wird auf die Themen Humankapital, Organisationsstruktur oder Führungskompetenz bei einem Zusammenschluss nicht genügend Zeit verwendet. Vor der Transaktion spielt es so gut wie keine Rolle – denn man könne die Qualität einer Unternehmenskultur kaum im Datenraum erfassen, so die recht einfallslose Begründung eines Investmentbankers zum Thema Culture Due Diligence.

Stattdessen versucht man es mit der Post Merger Integration (PMI). Diese konzentriert sich auf die Zusammenführung von Unternehmensteilen, nachdem die Verträge unterzeichnet sind. Das erinnert doch stark an strategisch geplante Hochzeiten mittelalterlicher Fürstenhäuser. Hier komme die Liebe schon mit der Zeit, so hieß es bei Hofe.

**WIDERSTAND AUS DEN EIGENEN REIHEN.** Bei Fusionen sind personelle Widerstände vor allem bei Geschäftsführung und Führungskräften weit verbreitet und dort auch besonders schädlich. Sie äußern sich in verringertem Engagement, erhöhter Neigung abzuwandern und abnehmender Identifikation. Das alles führt dazu, dass die Hochzeit zweier Unternehmen ohne oder mit nur geringer Leidenschaft angegangen wird. Manager und auch Mitarbeiter gehen in die innere Emigration, etwa weil sie im neuen Unternehmen um ihre eigene Existenz oder Bedeutung fürchten. Capgemini Consulting hat bereits in 2010 mit dem Doppelklippen-Phänomen eindrucksvoll beschrieben, wie die Zustimmung zu Aufforderungen wie «it's time for change» über die Hierarchieebenen dramatisch abfällt.

ABBILDUNG 1



© 2010 Capgemini Consulting

**KULTIVIERTE FEINDBILDER HABEN BESTAND.** Nicht selten werden im Rahmen der M&A-Transaktion einstige Konkurrenten zusammengeführt. Wie sollen sich seit langer Zeit am Markt kultivierte Feindbilder mit einem Schlag beseitigen lassen? Exemplarisch aus der Welt von DaimlerChrysler: Die Mercedes-Händler mit dem elitärem Anspruch einer Premiummarke ausgestattet, waren alles andere als begeistert von der Erweiterung ihrer Produkt-Palette um die neuen Chrysler-Modelle. Noch kurz vor der Fusion ließ sich einer davon so zitieren: «Was wollen die bloß mit diesem amerikanischen Schrott?» Identifikationsfördernd ist eine solche Einstellung nicht und den Verkauf fördert sie auch nicht.

**KANN MAN DAS NICHT IM VORHINEIN FESTSTELLEN?** Ist man im Nachhinein immer schlauer und muss man erst aus Schaden klug werden? Halten wir es stattdessen mit einem Vers aus dem Lied von der Glocke von Friedrich Schiller: «Drum prüfe, wer sich ewig bindet. Ob sich das Herz zum Herzen findet!». Das ist literarische Begründung für die Durchführung einer Due Diligence. Doch setzt man hierbei die richtigen Akzente? Obwohl man sich darüber bewusst ist und dieses auch durch viele Studien und Beispiele belegt ist, dass weiche Faktoren wie die Kultur eines Unternehmens oft widerstandsfähiger sind als harte Faktoren, liegt der Fokus von Due Diligence in der Regel auf finanziellen, rechtlichen und steuerlichen Themen.

**UNTERNEHMENSKULTUR, WAS IST DAS EIGENTLICH?** Unternehmenskultur ist definiert als die Gesamtheit aller gemeinsamen Werte, Normen und Einstellungen, welche die Handlungen jedweder Form im Unternehmen prägen. Es gibt keine Abwesenheit von handlungsprägenden Kulturmerkmalen. Kultur ist damit immer da. Die Frage ist nur, ob sie auch zielführend ist und dem Unternehmen hilft, seinen strategischen Auftrag zu erfüllen. Ob sie ein widerspruchsfreies und stringentes Handeln ermöglicht. Zweifel sind angebracht, denn vielfach ist Kultur nicht das Ergebnis eines durchdachten systematischen Prozesses. Die Normen und Werte, nach denen gehandelt wird, sind häufig das Resultat eines zufallsgetriebenen evolutorischen «Vorsichhinarbeitens» über einen langen Zeitraum – «Das haben wir immer schon so gemacht».

**WIE ABER ENTSTEHT KULTUR?** Nicht alleine in den Köpfen der Unternehmensleitung. Von dort kommt der Impuls eines Kulturveränderungsprozesses. Das Zielbild einer Wunschkultur, gegossen in Unternehmensgrundsätze. Dann aber kommt es auf die Belegschaft an. Von ihr ist es abhängig, ob im Unternehmen Prozesse tatsächlich funktionieren. Die Menschen im Unternehmen überführen ambitionierte Strategien und Pläne ins betriebliche Alltagsleben. Mitarbeiter akzeptieren neue Werte, Normen und Einstellungen und handeln danach – oder eben auch nicht. Im ersten Fall entsteht eine neue Kultur und im zweiten Fall bleibt es bei der Bestehenden. Eine neue Kultur entsteht durch die Umsetzung durch das Gros der Belegschaft. Von der Geschäftsführung geht die Initiative aus. Sie setzt einen systematischen Veränderungsprozess auf und steuert diesen. Flankiert durch vorbildliches Verhalten aller Führungskräfte und unterstützt von einem Regelwerk, welches richtiges Verhalten fordert und belohnt, wird mit der Zeit eine neue Kultur entstehen – durch verändertes Verhalten aller.

**DIE BEDEUTUNG VON UNTERNEHMENSKULTUR – TEIL 1.**

Der niederländische Wissenschaftler Geert Hofstede definiert Kultur als «collective programming of the mind» und somit Unternehmenskultur als «kollektive Programmierung des Geistes, die die Mitglieder einer Organisation von einer anderen unterscheidet.»

Gerade die Unterscheidung von anderen Unternehmen ist ein wesentlicher Faktor. Damit kann Unternehmenskultur Antwort auf die folgenden beiden Fragen geben:

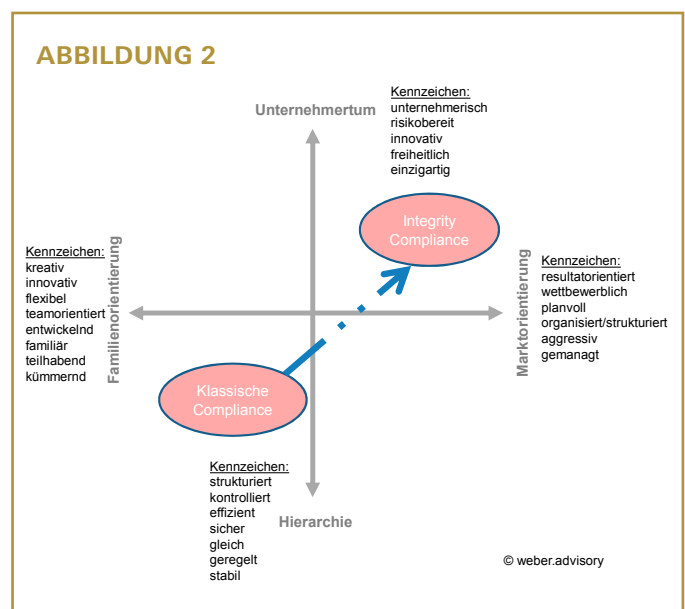
- Was macht das Unternehmen mitsamt seinen Produkten attraktiv oder gar einmalig?
- Warum soll ich gerade bei diesem Unternehmen arbeiten oder meine Produkte kaufen?

Können diese beiden Fragen nicht zufriedenstellend beantwortet werden, so lässt sich auch die Frage nicht beantworten, warum das Unternehmen als Übernahmobjekt attraktiv ist. Das beschreibt den ersten Schritt einer Culture Due Diligence, nämlich die Frage, ob die Kultur in einem Unternehmen das Ergebnis eines systematischen Kulturprozesses ist. Die bloße Überprüfung, ob ein Unternehmensleitbild vorhanden ist, hilft nicht weiter. Die Frage wäre da vielmehr, wird es auch gelebt?

**DIE BEDEUTUNG VON UNTERNEHMENSKULTUR – TEIL 2.**

Viele neue Strategien versanden. Ursächlich ist häufig die mangelnde Kompatibilität von Strategie und Unternehmenskultur: Wenn das tägliche Handeln im Unternehmen von anderen Werten und Einstellungen geprägt wird als von solchen, die zum Umsetzen der Strategie nötig wären, scheitert jeder strategische Plan.

Vielfach schwer zu akzeptieren, dass ein sog. «soft factor» die Umsetzung einer Strategie verhindern kann. An einem Beispiel: Vor 20 Jahren haben sich viele Menschen für einen Arbeitsplatz in einer Bank entschieden, weil sie die Vorzüge der Kulturausprägung «Hierarchie» schätzten. Diese strukturiert Verantwortung sowie Kompetenzen und minimiert das eigene Risiko sowie Unsicherheiten. Über all die Jahre wurden sie darin auch bestätigt. Hätten sie damals andere kulturelle Präferenzen gehabt, zum Beispiel «Marktorientierung», hätten sie wahrscheinlich einen anderen Arbeitsplatz gewählt.



Der Abbildung 2 lässt sich entnehmen, vor welchem Kulturwandel beispielsweise der neue Vorstandsvorsitzende einer Bank oder Sparkasse steht, der diese zu einem stark vertriebsorientierten Unternehmen umbauen möchte. Anstatt nach den unternehmenskulturellen Grundlagen hierfür zu fragen wundert er sich, dass die «Vertriebsmannschaft» einfach keine besseren Zahlen schreibt und vieles beim Alten bleibt. Sie kann einfach nicht anders; die Mannschaft ist von anderen Werten und Einstellungen geprägt – bislang.

Zweiter wesentlicher Schritt einer Culture Due Diligence ist die Klärung der Frage, ob die im Unternehmen vorhandene Kultur die Umsetzung der Strategie erlaubt, die mit dem Kauf des Unternehmens verbunden wird.

**DIE BEDEUTUNG VON UNTERNEHMENSKULTUR – TEIL 3.** Der dritte Teil führt uns zurück zu den Anfängen dieses Textes, nämlich der Beantwortung der Frage, ob beide Unternehmen grundsätzlich kulturell zusammenpassen – der Culture Due Diligence im engeren Sinne.

Die Vielzahl von Methoden zur Untersuchung von Unternehmenskulturen sowie Theorien zu deren Typologisierung hier vorzustellen würde den Rahmen dieses Beitrags sprengen. Halten wir fest, es gibt sie, auch etliche Theorien zur Beschreibung von länderspezifischen Kultureigenschaften bei grenzüberschreitenden Fusionen.

Wir bei weber.advisory arbeiten mit dem Typologierungsmodell von Cameron/Quinn und haben darauf aufbauend einen fünfstufigen Prozess für die Culture Due Diligence entwickelt. Hierzu werden in beiden Unternehmen in einem ersten Schritt getrennt voneinander Gruppen mit jeweils 10 bis 12 Teilnehmern gebildet. Jedes Gruppenmitglied wird dann gebeten, das eigene Unternehmen zu charakterisieren, indem hierzu mindestens sechs Wörter oder Sätze notiert werden. Im Anschluss daran erfolgt das gleiche Prozedere noch einmal, wobei allerdings das Partnerunternehmen charakterisiert wird. Dann ermittelt jede Gruppe in einer Diskussion, welche der zuvor aufgeschriebenen Wörter oder Sätze die beiden Unternehmen jeweils am besten charakterisieren. Hierbei ist es auch erlaubt, Wörter vorzuschlagen, die vorher nicht notiert wurden.

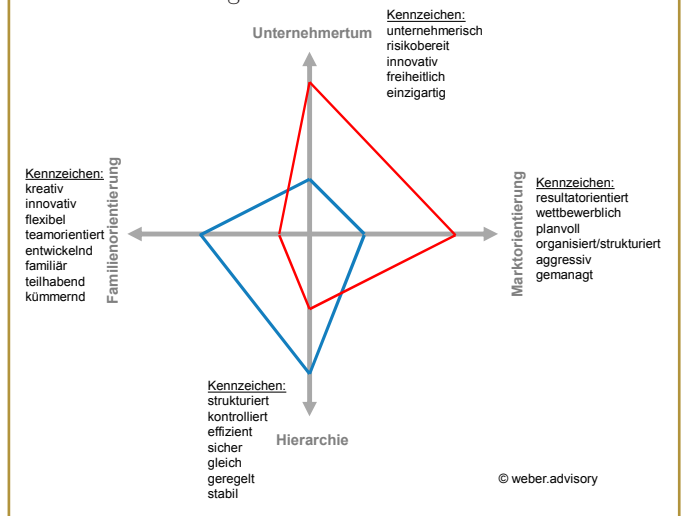
In einem zweiten Schritt erfassen wir die Unternehmenskulturen der Fusionspartner anhand eines Fragebogens quantitativ. Auch hier wird von den jeweiligen Gruppenmitgliedern zuerst eine Bewertung der eigenen Unternehmenskultur vorgenommen, bevor sie die Kultur des anderen Unternehmens einschätzen. Unter Zuhilfenahme der so gewonnenen Ergebnisse werden die Unternehmenskulturen in ein Quadrantenmodell eingetragen, um Unterschiede zu veranschaulichen. (Siehe Abbildung 3)

Diesem schließt sich ein dritter Schritt an. Hier werden die Gruppenteilnehmer mit den Beschreibungen der Kulturtypen nach Cameron/Quinn konfrontiert. Ausgehend von diesem Modell wird in beiden Gruppen erörtert, ob die erarbeiteten Kulturdiagramme wunschgemäß sind oder ob möglicherweise Veränderungen vorgenommen werden müssen.

Entsprechen die Kulturdiagramme dann den Wahrnehmungen aller Gruppenmitglieder, so treffen die beiden Gruppen zum ersten Mal aufeinander. In der Folge wird in einer gemeinsamen Dis-

**ABBILDUNG 3**

Private Equity finanzierter Hersteller möchte im Wege einer Unternehmensnachfolge einen deutschen Mittelständler übernehmen: wenig kulturelle Gemeinsamkeiten.



kussion unter anderem erörtert, inwieweit sich die beiden Unternehmen ähnlich sind oder unterscheiden, ob sich diese Unterschiede gegebenenfalls ergänzen und wo möglicherweise kulturell bedingte Probleme auftreten könnten. Darüber hinaus wird ein Ziel-Kulturdiagramm für das neu entstandene Gesamtunternehmen erarbeitet.

Dieser vierte Schritt dient einer detaillierten Analyse der neuen, angestrebten Unternehmenskultur. Hierbei wird untersucht, welche kulturellen Elemente in beiden Unternehmen geändert werden müssen, um Konflikte zu vermeiden, und welche Kulturelemente man auch künftig bewahren sollte.

Im fünften und letzten Schritt werden auf der Grundlage der bis dahin gewonnenen Erkenntnisse Maßnahmen zur Unterstützung der Integration der Unternehmen entwickelt. Ziel ist die Erstellung eines detaillierten und umsetzbaren Maßnahmenplans zur Erreichung einer gemeinsam akzeptierten Unternehmenskultur. Wesentlich ist auch, dass dieser Umsetzungsplan auch Meilensteine enthält, um über erreichte Zwischenschritte und Erfolge den Weg zur neuen Kultur überwachbar und nachvollziehbar werden zu lassen. Vollkommen zu Unrecht fristet die Culture Due Diligence ein Schattendasein im Zusammenhang mit Unternehmensübernahmen. Eine ernsthafte Beschäftigung mit der Unternehmenskultur bei Unternehmensübernahmen bewahrt vor dem Scheitern der Transaktion.

#### AUTOR

Frank Weber ist Gründer von weber.advisory und Lehrbeauftragter an der Hochschule Fresenius. Er beschäftigt sich schwerpunktmäßig mit Entwicklungs- und Veränderungsvorhaben von Unternehmen und auch Topmanagern. Dabei widmet er sich der Effizienzsteigerung von Führungs-, Kommunikations- und Veränderungsprozessen.